心理科学进展 2023, Vol. 31, No. 6, 944–957
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2023.00944

·研究构想(Conceptual Framework)·

从想法产生到想法执行：团队绩效薪酬对团队创新的影响机制*

周 空 周 萱 应雪晴
(南京理工大学经济管理学院, 南京 210094)

摘 要 团队绩效薪酬已逐渐成为一种被应用于激励员工与增加团队产出的手段，然而目前有关中国情境下的研究还十分匮乏。已有的研究也仅仅只是聚焦于团队绩效薪酬对于团队绩效的影响，忽略了其对于团队创新的作用。基于创新在组织中的重要性，本项目围绕团队绩效薪酬对团队创新不同阶段的影响，着重探讨了团队绩效薪酬如何提高团队成员创新想法的提出，促进这些想法涌现成为团队整体的创新想法，推进团队创新想法最终得以实施，以及相应的理论边界。本项目拟构建的模型不仅丰富了团队绩效薪酬的有效性研究，而且通过系统揭示团队创新从个体想法产生到群体实施的过程拓展了团队创新的理论。最后，本项目拟为企业的薪酬政策制定以及提升团队创新策略提供一定实践启示。
关键词 团队绩效薪酬，团队创新，团队多样性
分类号 B849:C93

1 问题提出

现代组织所面临的环境正变得愈加动态与复杂，越来越多的企业开始采用团队的组织结构来开展工作以达到增强组织竞争力的目的。在此管理背景下，越来越多的研究开始聚焦于团队薪酬的设计(Fulmer & Li, 2022; Nyberg et al., 2018; 贺伟, 龙立荣, 2011; 刘颖 等, 2022; 孙凯 等, 2019; 许楠 等, 2021)。在组织管理实践中，团队绩效薪酬(Team Pay-for-Performance)逐渐成为一种被应用于激励员工与增加团队产出的手段(Conroy & Gupta, 2016)。与强调个人绩效与竞争的个人绩效薪酬不同，团队绩效薪酬是指将个人的薪酬与团队的整体绩效联系起来的一种付酬方式(Nyberg et al., 2018)。在此薪酬制度下，团队的绩效越高，员工的薪酬也越高。此外，团队绩效薪酬通过集体的薪酬分配方式，还能够有效缩小团队成员收入分配的差距，在一定程度上防止两级分化，促进共同富裕。在上述现实背景下，本项目所关注的问题是，团队绩效薪酬能否促进团队创新？这一问题的回答可能帮助我们将实现共同富裕的两条重要路径(鼓励创新，防止两级分化)统一起来！

由于团队绩效薪酬将团队成员的收入与团队的整体绩效相绑定，所以此制度的施行被发现有助于促进团队成员之间的知识共享(Johnson et al., 2006)与协作(Wageman, 1995)，团队成员为团队付出的努力程度(Blazovich, 2013)，满意度以及组织承诺(Dulebohn & Martocchio, 1998)。虽然团队绩效薪酬有可能造成部分员工"搭便车"的现象(Barnes et al., 2011; Pearsall et al., 2010)，但通过对现存的少量研究的元分析结果表明，团队绩效薪酬整体上会对团队的任务绩效产生积极影响(Garbers & Konradt, 2014; Nyberg et al., 2018)。这些研究能够帮助我们回答采用团队绩效薪酬是否比那些没有采用团队绩效薪酬或采用个体绩效薪酬的团队产生更多的任务绩效。但遗憾的是，目

收稿日期：2022-12-11
* 国家自然科学基金项目(72202096, 72132003, 71832004)资助。
通信作者：周空, E-mail: zhoukong@njust.edu.cn

前还尚未有研究关注团队绩效薪酬与团队创新之间的关系。以往的研究表明，无论是团队成员之间的知识共享，还是彼此的努力与协作，都将会对团队的创新产生积极的影响(van Knippenberg, 2017)。因此，团队绩效薪酬在理论上与团队创新存在可能的积极联系。

从创新方面来看，其不仅是提升我国竞争力的重要战略(刘智强 等, 2021; 魏江 等, 2021)，也是在激烈的商业市场中形成和提升组织独特竞争力的关键驱动力(Anderson et al., 2014; 孟庆斌 等, 2019)。特别是在当前时代背景下，为了加快“卡脖子”关键核心技术的突破，国家号召企业和部门开始组建由多样化技术人才所构成的攻坚团队，重点发展和支持一流创新技术的突破。因此，探讨团队内成员如何提出创新的想法，这些创新想法如何被团队整合以形成团队的创新想法并最后得以实施具有重大的战略实践意义。那么作为一种能有效提升团队产出的薪酬制度，团队绩效薪酬将如何影响“团队成员的创新想法产生——团队创新想法产生——团队创新想法执行”这一团队创新过程将是本项目所关注的核心问题。这一问题的探讨不仅有助于学术界完善团队绩效薪酬有效性的理论构建，而且对于我国扎实推进共同富裕、建设创新型国家也具有重要的实践意义。

综上所述，团队绩效薪酬对团队创新的影响是一个复杂的过程，其对于团队创新过程的影响、内部作用机制以及理论边界条件仍有待进一步系统地探讨。据此，基于期望理论(Vroom, 1964)、合作理论(Tjosvold, 1984)以及团队创新的相关理论(van Knippenberg, 2017)，本项目将首先聚焦于团队成员创新想法的产生，探讨团队绩效薪酬如何通过影响团队的知识分享与积极情绪进而提升团队成员的创新想法产生；其次，本项目将聚焦于团队创新想法的产生，探讨团队绩效薪酬如何影响团队对个体创新想法的筛选与整合以形成团队整体的创新想法；最后，本项目将聚焦于团队创新想法的实施，探讨团队绩效薪酬如何帮助提升团队的资源调用效率与冲突管理水平以促进团队创新想法的最终实施。

2　国内外研究现状及问题提出

2.1　团队绩效薪酬的定义与内涵

绩效薪酬(Pay-for-performance)是指员工的薪酬与特定的绩效相关(Nyberg et al., 2016; 张勇, 龙立荣, 2013)。由于绩效薪酬被发现具有较高的有效性，目前世界上大多数的公司都或多或少地采用了绩效薪酬这一薪酬形式(Gerhart, 2017)。绩效薪酬可以根据层次的不同分为个人绩效薪酬与集体绩效薪酬。其中个人绩效薪酬是指员工的薪酬与其个人的绩效相关，而集体绩效薪酬则是指员工的薪酬与其所在集体的绩效相关 (Gerhart & Newman, 2020)。常见的集体绩效薪酬包括利润分享计划(Profit Sharing)，收益分享计划(Gainsharing)，员工持股计划(Stock Ownership Plans)以及团队绩效薪酬。

利润分享计划是指在企业实现某一特定的利润目标后，员工能够获得部分公司利润的制度。收益分享计划则是指企业实现某一特定生产率目标后给予员工奖励的制度。与利润分享计划不同，收益分享计划注重一些特定结果绩效的目标(如: 产量或者成本节约到某一特定水平)。员工持股计划是指，企业赋予员工能够以某一特定价格购买公司股票的权利。在这一制度下，员工可以与企业所有者共同分享企业所有权和未来收益权。团队绩效薪酬则是指员工的报酬取决于团队的绩效，也即团队的绩效越高，员工所获得的报酬也越高(Nyberg et al., 2018)。为了应对日益变化的复杂商业环境，现代组织大多采用团队结构的形式来开展活动。在此背景下，团队绩效薪酬的采用也愈发普遍。据 WorldatWork (2016)统计，超过一半的公司报告他们员工的报酬会与公司或者团队的绩效相关。

大体上，团队绩效薪酬包含强度(Intensity)、频率(Frequency)和分配原则(Allocation Rules)三个特征。团队绩效薪酬的强度是指员工所获得的薪酬在多大程度上依赖于团队的绩效。当员工的薪酬完全取决于团队的绩效时，团队薪酬强度最强。团队绩效薪酬的频率是指员工获得该薪酬的时间频率(如: 月、季、年)。不同的薪酬兑现频率伴随着不同的员工态度与离职率(Joseph & Kalwani, 1998)。虽然较高的团队薪酬频率会提高团队成员的工作动机，但是这通常会增加公司的成本以及削弱团队绩效薪酬的强度。团队绩效薪酬的分配原则是指由团队绩效所决定的薪酬如何分配到每一个员工，其通常采用的有公平原则(Equity)和平等原则(Equality)。公平原则是将薪酬按照员工对

于团队绩效的贡献分配，而平等原则是将薪酬平均分配给团队的每一个人。

2.2 团队绩效薪酬的主要理论基础

团队绩效薪酬的影响机制主要可以分为激励机制和筛选机制，前者聚焦于团队绩效薪酬对于员工从事被奖励行为的影响，后者则聚焦于该薪酬机制对于员工的吸引与保留。大体上，现有的研究主要基于以下两个理论进行有关团队绩效薪酬影响效应的构建。

期望理论(Expectancy Theory, Vroom, 1964)。该理论是管理学者用于解释个体绩效薪酬影响效应的核心理论之一(Conroy & Gupta, 2016)。该理论提出，个体从事某一行为的动机受到期望感知，工具性价值感知和效价感知三者的综合影响。如果绩效薪酬机制让员工感知到他们能够获得高绩效(高期望感知)，高绩效会被奖励(高的工具性价值感知)以及这些奖励是他们所喜欢的(积极的效价感知)，那么这一薪酬机制便会有效地激励员工。

公平理论(Equity Theory, Adams, 1965)。该理论主要用于解释员工在团队绩效薪酬中的公平感知和满意度，并进一步帮助学者们理解绩效薪酬的筛选效应(Williams et al., 2006)。该理论提出，人们会将自己的获得付出(如：报酬/绩效)比例大小与周围相似人群的获得付出比例进行比较。如果比例大小一致，那么个体将会感到公平，否则他们将会因不公平感的产生而离开组织(Williams et al., 2006)。在团队绩效薪酬的制度下，高绩效的员工可能会觉得自己的获得付出比例高于低绩效的员工，进而增加他们的离职倾向(Bloom & Michel, 2002)。

2.3 团队绩效薪酬的结果研究

当前有关团队绩效薪酬影响结果的研究也主要是围绕激励机制和筛选机制所展开。整体的研究结果表明，团队绩效薪酬具有一定的有效性。其可以带来更好的团队绩效，更积极的员工态度、行为，并能帮助组织进行人员筛选。

员工态度和行为。有关团队绩效薪酬影响员工行为的研究大多来自于团队绩效薪酬的激励机制。Guthrie 和 Hollensbe (2004)的研究发现，相比于低团队绩效薪酬强度的团队，那些在高团队绩效薪酬强度团队的学生更喜欢设定具有挑战性的目标。与此同时，这些学生之间也呈现出更多的合作行为(Harrison et al., 2002)，更高的效能感以及更强的冒险意愿(Knight et al., 2001)。相比于薪酬完全由个人绩效主导的情景，那些个体薪酬完全取决于团队绩效并且团队成员的绩效都是一致的情况下，员工拥有更多的信息分享行为(Johnson et al., 2006)，帮助行为(Barnes et al., 2011)，协作行为(Beersma et al., 2013)，更愿意为团队付出努力(Blazovich, 2013)。

绩效。目前绝大多数研究都认为团队绩效薪酬对绩效的提升有积极的作用。在员工层面上，团队绩效薪酬强度会提高成员的他评绩效(Shaw et al., 2000)以及任务质量(Beersma et al., 2003)。团队绩效薪酬频率会增加员工的客观绩效(Liu & Batt, 2010)。在更高层面上，团队绩效薪酬还会提高团队绩效(Liu & Batt, 2010)和公司绩效(Kim et al., 2013)。团队绩效薪酬会提升团队的目标设定水平(Guthrie & Hollensbe, 2004)以及工作动机(Rack et al., 2011)并进而提高团队的任务绩效。Pearsall 等人(2010)的研究还发现个人和团队绩效薪酬相结合的双元奖励机制不仅会鼓励员工之间的信息和知识分享，还能降低员工的社会闲散行为，进而提升团队绩效。而 Wageman (1995)的研究则发现，相比于员工薪酬完全由个人绩效主导，当个体薪酬完全取决于团队绩效时，员工拥有更高的工作动机，且团队的绩效更高。总体而言，集体绩效薪酬对企业、团队以及员工的绩效都有着显著的积极作用，但这一积极作用也会受到多个因素的调节(Nyberg et al., 2018)。

留任与离职。现有的研究发现，员工对团队绩效薪酬的态度会因个人特征的不同而不同。能力低(Shaw et al., 2001)或者历史绩效低的人(Haines & Taggar, 2006)通常对于团队绩效薪酬的态度较好。如果员工是偏向于团队工作的人，那么他们更愿意接受团队绩效薪酬(Kuhn & Yockey, 2003)，更愿意被这种薪酬制度所吸引并留在这种团队中(DeMatteo et al., 1998)。集体主义的人更倾向于接受团队绩效薪酬(Kirkman & Shapiro, 2000)。Fong 和 Shaffer (2003)的研究发现，相比于美国的员工，中国香港的员工对于团队绩效薪酬的满意度更高。此外，不同的员工对于团队绩效薪酬的分配也存在一定的差异。个体主义倾向较高的员工偏好公平分配的原则，而集体主义倾向较高的个体偏好平等分配的原则(Kirkman & Shapiro, 2000; Shaw et al., 2000, 2001)。最后，当

员工理解并认为团队绩效薪酬有效时，他们便会拥有更高的满意度和组织承诺(Dulebohn & Martocchio, 1998)。相比于规模较大的公司，规模较小的公司使用团队绩效薪酬可以拥有更低的离职率(Guthrie, 2000)。这是因为在规模较小的公司中，员工更容易看清楚自己的绩效与薪酬之间的关系，也即工具性价值感知更高。

2.4　现有研究述评

综合以上对团队绩效薪酬影响结果的研究可以看出，至少存在以下三个方面的问题需要未来研究进一步探索。

第一，缺乏团队绩效薪酬与团队创新关系的理论构建与检验。在探讨有关团队绩效薪酬激励效应的方向上，现有的研究大多聚焦于团队绩效薪酬对于任务绩效的影响及其相应的内部机制(Beersma et al., 2003; Liu & Batt, 2010; Shaw et al., 2000)，缺乏对团队及团队成员创新绩效的关注。因为现有的研究已经证明团队绩效薪酬会给团队带来更多的合作行为(Beersma et al., 2013; Harrison et al., 2002; Johnson et al., 2006)和冒险意愿(Knight et al., 2001)，且这些团队行为倾向与团队的创新产出息息相关。因此，团队绩效薪酬在理论上与团队的创新存在一定的联系，应该对二者之间的关系与内部机制进行探讨。此外，有关团队绩效薪酬对于团队成员创新的研究也十分缺乏。作为团队的重要组成部分，团队的薪酬设计对团队成员的认知和情绪都会产生影响，而这些也都会进一步间接影响团队成员的创新。

第二，亟需对团队绩效薪酬影响层次与机制的拓展与丰富。当前学者们解释团队绩效薪酬影响主要集中于员工层面的态度和行为，对于其在团队互动以及集体行为方面的探讨还不多。由于团队绩效薪酬通常是作为一种团队制度存在于团队之中，其对于团队整体的影响应该也必须是研究的重点。但遗憾的是，目前学术界在这一方向上还略显薄弱。此外，当前研究的解释机制主要采用期望理论(Vroom, 1964)和公平理论(Adams, 1965)，而缺乏对其它可能内部机制的探讨。由于团队成员的集体互动、认知与情绪是团队行为与产出的重要影响因素，从上述视角对团队绩效薪酬在团队层面的理论构建显得至关重要，但现有的研究也忽视了这些视角可能性的探讨。

第三，研究方法与研究样本相对较为单一。Nyberg 等人(2018)在针对过去几十年有关团队绩效薪酬研究的回顾中发现，当前大多数有关团队绩效薪酬的研究集中于西方样本，且大多是以学生团队为主的实验研究。有关跨文化研究的结果表明，在集体主义文化的环境中，人们对于团队绩效薪酬的态度更加积极(Kirkman & Shapiro, 2000)。这意味着在中国文化情境下探讨团队绩效薪酬可能会存在一些与西方研究结论的差异。此外，针对学生样本的研究也极大地局限了以往有关团队绩效薪酬理论在组织实践情景中的效度。因此，在中国文化情景中，利用多样化的研究方法来检验团队绩效薪酬有效性也是一个该领域亟需解决的重要问题。

3　研究构想

本项目试图在组织情景中探讨团队绩效薪酬对团队创新过程的影响机制与边界条件。遵循“团队成员的创新想法产生——团队创新想法产生——团队创新想法执行”的路线，本项目欲构建一个多层次的系统的理论框架体系，全面探究组织中团队绩效薪酬对组织内创新的影响效应。本项目的整体研究框架如图 1 所示。

研究 1 基于团队认知和情绪的视角，着重探讨团队绩效薪酬对于个体员工创新想法产生的影响与内部机制，并构建团队多样性与集体主义导向的调节作用。研究 2 基于目标设定理论，探讨团队绩效薪酬如何影响团队成员的创新想法转化为团队的创新想法。研究 3 从团队内部资源利用以及冲突管理出发，探讨团队绩效薪酬在团队创新想法实施过程中的影响机制。

3.1　研究 1: 团队绩效薪酬对团队成员创新想法产生的影响机制研究

本研究将从团队的认知与情绪出发，构建团队绩效薪酬影响员工创新想法产生的理论模型。该研究集中探讨团队绩效薪酬如何影响团队的知识分享和积极情感，这些知识分享与积极情感对于团队成员个体的创新想法产生会产生何种影响，以及团队多样性与集体主义导向会在上述过程中扮演何种作用。本项目基于合作理论(Tjosvold, 1984)提出，在团队绩效薪酬下，团队成员一方面会为了团队绩效努力主动参与团队任务的知识分享与讨论，进而提升团队的知识分享；另一方面，他们也会因为共同的目标以及良性的互动而产生

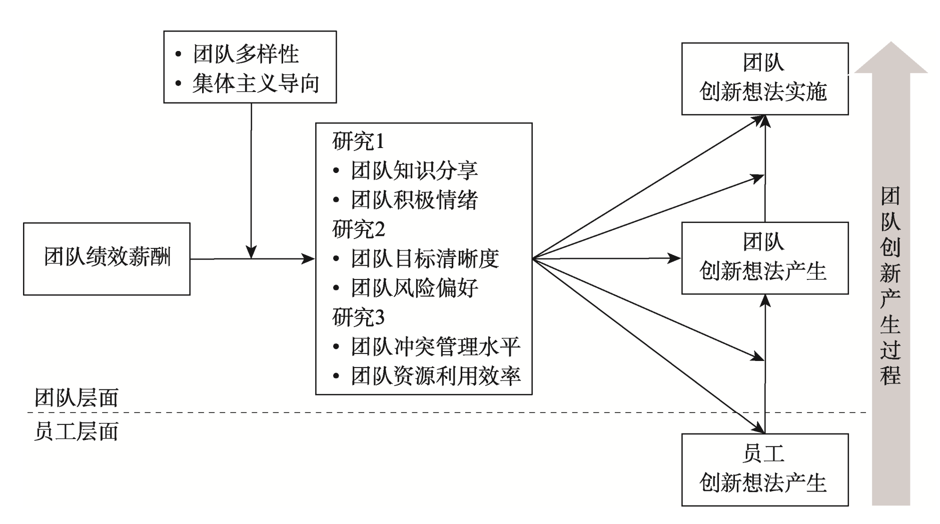


图 1 整体研究内容框架

较强的团队积极情绪。当团队成员进行较多的知识分享和拥有较高的积极情绪时，团队成员的认知灵活性便会随之增加，进而提高成员的创新想法产生。此外，上述效应还会因为团队多样性和团队集体主义导向的不同而不同。在团队多样性较高以及集体主义导向的团队中，这些效应更加明显。研究 1 整体的模型图如图 2 所示。

团队绩效薪酬作为一种重要的激励制度，会影响团队成员之间的互动。本项目首先提出，团队绩效薪酬会促进团队成员之间的知识分享。团队的知识分享是指团队成员之间互相提供任务相关的信息并一起合作去解决问题(Cummings, 2004)。在团队绩效薪酬下，团队成员的个体利益与团队的绩效积极相关，因此团队内部的成员都有着一个共同的目标，那就是提高团队的绩效。当团队成员感知到自己与周围的同事存在很强的目标一致性时，他们就会进行合作，互相分享知识，以解决团队任务上的相关问题(Tjosvold, 1984)。相反，当团队成员认为团队的绩效与自己的薪酬无关时，便不会进行知识分享。

基于团队绩效薪酬所带来的目标一致性，团队成员之间的合作以及互动也会随之增加。根据纯粹接触理论(Zajonc, 1968)，重复的非强制性接触会增强个体对接触物的好感。团队成员之间的频繁良性互动会强化团队成员之间的好感与人际吸引力。当团队成员能够和自己喜欢的同事一起工作，他们的人际归属需求得到满足，会伴随较多的积极情绪，进而形成团队整体的积极情绪。因此，团队绩效薪酬不仅会增强团队成员对于组织的承诺感，还会强化彼此之间的人际吸引力，最终提升团队的积极情绪。据此，本研究提出:

命题 1：团队绩效薪酬与团队的 a)知识分享和 b)积极情绪正相关。

团队成员对于知识信息的分享以及积极情感会通过提高团队成员的认知灵活性而增强他们的创造力(Kapadia & Melwani, 2021)。一方面，团队

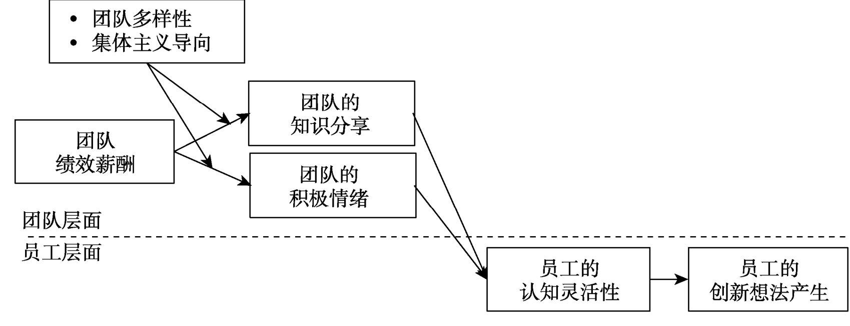


图 2 研究 1 的理论模型图

成员之间的知识分享会为个体提供更多的知识，拓宽他们的知识库，提高他们的认知灵活性(Ritter et al., 2012); 另一方面，团队的积极情绪会让个体产生更高的能量感，进而提升他们抽象思考的能力和记忆力(Floresco & Phillips, 2001)。认知灵活性是指个体能够从不同的图式和认知类别中进行转换的能力(Amabile, 1983)。拥有高认知灵活性的人能够从多样化的视角思考问题，并将一些新颖的概念和事物联系起来(刘智强 等, 2021)。Perry-Smith 和 Mannucci (2017)提出，该能力被认为是个体产生创新想法的重要影响因素。因此，本研究提出:

命题 2: 团队绩效薪酬会通过影响团队的 a)知识分享和 b)积极情绪间接影响员工的认知灵活性，并最终提升员工的创新想法产生。

有关团队多样性的研究表明，团队特征与团队行为的关系通常会受到团队多样性的影响(马鸿佳 等, 印刷中; Joshi & Roh, 2009)。据此本项目提出，团队绩效薪酬对于团队知识分享和团队积极情绪的影响会受到团队多样性的调节。团队的多样性是指团队成员在某一属性上的差异程度。按照属性的不同，可以分为: 性别多样性，年龄多样性，以及认知多样性(思维方式、知识、技能以及世界观上的差异程度; van der Vegt & Janssen, 2003)等。多样性较高的团队会产生更多样化的信息，但是较高的异质性也可能造成团队内部的分化(van Knippenberg et al., 2004)。在这种类型的团队中，团队绩效薪酬可以更有效地增进团队目标的一致性，使得团队成员有更强的动力达成一致性，就特定的方向进行信息的分享与合作。相反，如果团队认知多样性较低，团队成员之间的观点与想法可能比较一致，且基于相似吸引的原则，团队成员彼此之间也存在一定的合作氛围。这些想法的重叠性和合作程度会在一定程度上替代团队绩效薪酬对团队知识分享和团队积极情绪的积极影响。因此，相比于多样性低的团队，在多样性高的团队中，团队绩效薪酬对于团队知识分享和团队积极情绪的作用会更加明显，并伴随着更多的员工创新想法产生。据此，本研究提出:

命题 3: 团队多样性会调节团队绩效薪酬与 a)团队知识分享和 b)团队积极情绪之间的关系，相较于低团队多样性的团队，团队绩效薪酬与 a)团队知识分享和 b)团队积极情绪之间的关系会在团队多样性高的团队中更强。

命题 4: 团队多样性会调节团队绩效薪酬通过 a)团队知识分享和 b)团队积极情绪，员工的认知灵活性影响员工创新想法产生的中介效应，相较于低团队多样性的团队，这些中介效应会在团队多样性高的团队中更强。

社会认同理论提出，个体对于社会环境中身份信息的感知会受到个体自我概念导向的影响(Cooper & Thatcher, 2010)。集体主义导向是指个体将自身视为集体一部分的倾向程度(Triandis et al., 1985)。拥有高集体主义导向的个体通常会在意集体目标的实现并关注集体中其他成员的福祉。团队绩效薪酬将团队的绩效产出与个人的薪酬关联起来，这一制度是一种典型的集体主义导向的薪酬制度。对于高集体主义导向的员工来讲，团队绩效薪酬不仅能够满足这一类员工的归属需求，还与其价值目标(团队目标的实现)是一致的。集体主义导向高的团队成员会优先关注团队目标的实现，注重团队内的和谐，甚至在一定情况下牺牲个人目标以促进组织目标和团队和谐的实现。因此，这一类员工会更加易于接受团队绩效薪酬，并在此薪酬制度下，产生更多的积极行为与情绪。具体来讲，当团队的集体主义导向更高时，团队成员会认可团队绩效薪酬制度，并在此环境中做出更多的知识分享行为以利于团队目标的实现。与此同时，由于团队绩效薪酬能够满足这一类团队成员的归属需求，他们也会产生更为积极的情绪。相反，当团队的集体主义导向较低时，团队绩效薪酬将会与团队成员的价值导向产生冲突，进而降低他们的知识分享行为与积极情绪。据此，本研究提出:

命题 5: 团队集体主义导向会调节团队绩效薪酬与 a)团队知识分享和 b)团队积极情绪之间的关系，相较于低集体主义导向的团队，团队绩效薪酬与 a)团队知识分享和 b)团队积极情绪之间的关系会在集体主义导向高的团队中更强。

命题 6: 团队集体主义导向会调节团队绩效薪酬通过 a) 团队知识分享和 b)团队积极情绪，员工的认知灵活性影响员工创新想法产生的中介效应，相较于低集体主义导向的团队，这些中介效应会在集体主义导向高的团队中更强。

3.2　研究 2：团队绩效考核对团队创新想法产生的作用机制研究

本研究从团队的目标设定与风险偏好出发，构建团队绩效薪酬在团队成员个体创新想法产生到团队整体创新想法产生过程中的作用机制模型。该研究集中探讨团队绩效薪酬如何影响团队的目标清晰度以及风险偏好，这些目标与偏好会如何影响团队成员对不同创新想法(数量和突破性)的选择与整合，以及最终如何涌现为团队的集体创新想法。本项目基于目标设定理论(Locke & Latham, 1990)提出，在团队绩效薪酬下，团队成员拥有更加清晰的团队目标和更高的风险偏好，这会让团队成员在筛选创新想法时，更容易达成一致，并倾向于选择那些突破性的创新想法，进而最终提升团队的创新想法产生。研究 2 整体的模型图如图 3 所示。

在团队绩效薪酬的激励下，团队成员会将自己的注意力放在团队绩效的获取上，团队成员之间对于团队任务的优先次序会有更加清晰的理解和共识。对于特定的问题，团队成员会理解其重要性以及该问题与团队绩效目标的相关程度，也即形成较高的团队目标的清晰度(Locke & Latham, 1990)。此外，团队绩效薪酬下的团队成员会对目标拥有较高的承诺(Guthrie & Hollensbe, 2004)，进而提高团队成员对于团队目标清晰度的认识。因此，团队绩效薪酬会正向影响团队成员的目标清晰度。最后。在团队激励的制度下，团队成员一方面会因为清晰的团队目标而自发性地设定一些有挑战性的目标；另一方面，由于团队成员与其他成员绑定在一起，每一个成员所感知到的风险会被分散，这会在一定程度上提高团队成员的风险偏好(Knight et al., 2001)。据此，本研究提出：

命题 7：团队绩效薪酬与团队的 a)目标清晰度和 b)风险偏好正相关。

当团队成员产生创新想法之后，他们需要对这些想法进行进一步的打磨与推销，这样才有可能被其他团队成员所接受，进而形成团队整体的创新想法。在此过程中，团队成员会对不同的创新想法进行讨论、筛选与整合。当成员对于团队的目标更加清晰时，他们会更加努力，将自己的注意力放在与团队目标相关的活动中并远离那些与目标无关的活动(Locke & Latham, 1990)。也即是说，当团队的目标清晰度较高时，团队成员拥有较高的目标优先级，他们更有可能从众多创新想法中选择出一些具有高共识度的创新想法来进行打磨与推销。相反，当团队的目标清晰度较低时，团队成员难以从众多创新想法中达成共识以形成团队整体的创新想法。综上所述，团队绩效薪酬会通过增强团队目标清晰度，进而间接提升员工创新想法到团队创新想法的可能性。据此，研究提出：

命题 8：员工的创新想法产生会调节团队绩效薪酬通过团队目标清晰度间接影响团队创新想法产生的效应，相较于员工的创新想法产生较低的团队，在员工的创新想法较高的团队中，这一间接效应会更强。

员工创新想法的突破性是指员工所提出的创新想法对于组织有用但极大地偏离现有组织政策和知识系统(Litchfield et al., 2015)。这样的想法虽然存在较高的潜在收益，但也因为其高风险性难以被其他团队成员所接受。相反如果只是针对现有的产品或服务进行适当地修正和改进的想法，那么团队成员更容易接受。当团队的风险偏好较高时，团队成员更有可能因为潜在的收益而对那

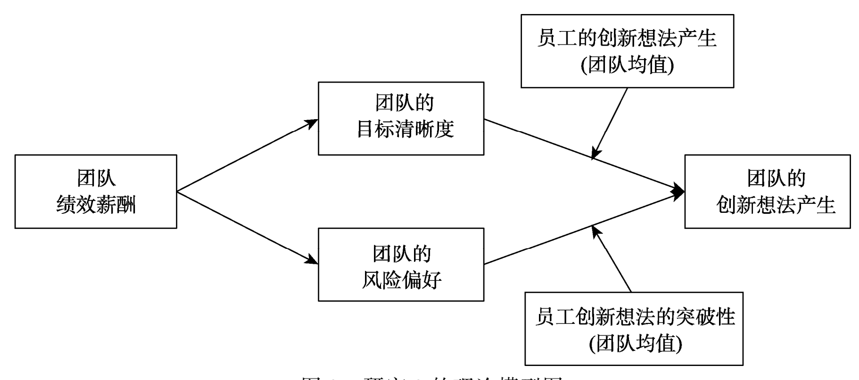


图 3　研究 2 的理论模型图

些突破性创新想法进行打磨与整合; 而当团队的风险偏好较低时, 团队成员则会基于风险规避而选择突破性较低的想法进行加工。综上所述, 团队绩效薪酬会通过增强团队的风险偏好, 进而间接提升员工创新想法的突破性与团队创新想法之间的关系。据此, 本研究提出:

命题 9: 员工创新想法的突破性会调节团队绩效薪酬通过团队风险偏好间接影响团队创新想法产生的效应, 相较于员工创新想法的突破性较低的团队, 在员工的创新想法的突破性较高的团队中, 这一间接效应会更强。

3.3 研究 3: 团队绩效薪酬对团队创新想法实施的影响机制研究

本研究将从团队的冲突管理与资源调用出发, 构建团队绩效薪酬在团队创新想法实施过程中的影响机制模型。该研究集中探讨团队绩效薪酬如何影响团队的冲突管理水平以及资源利用效率, 这些团队能力又在团队创新想法实施的过程中扮演何种作用, 以及团队多样性在上述过程中的调节作用。本研究基于合作理论(Tjosvold, 1984)提出, 团队绩效薪酬会提高团队的冲突管理水平以及资源利用效率, 这些团队能力的提升对于团队创新想法由产生到实施转化的过程非常重要。高的团队冲突管理水平和资源调利用效率更加有利于创新想法的实施。此外, 上述这些效应还会因为团队多样性的不同而不同。研究 3 整体的模型图如图 4 所示。

在团队薪酬体制下, 团队成员的结果相关性较高, 彼此间利益紧密相连。在该情况下, 团队成员会有动力去向团队成员进行知识与资源的分享, 因为这样可以增加团队绩效进而提升自己的报酬(Harrison et al., 2002)。此外, 利益的共同体会促进团队成员之间的积极互动, 这种积极体验也会促进团队成员建设性地处理团队所产生的一些任务冲突。最后, 在团队绩效薪酬体制下, 团队成员互动的频率和规律性增加, 频繁的互动也可以进一步增加员工对团队成员的好感度进而减少情感冲突。当团队成员采用建设性的方式处理任务冲突且团队成员之间有着较低的情感冲突时, 团队的冲突管理水平将会提升(Thomas et al., 1992)。

当员工的薪酬与团队的绩效正相关时, 团队成员会努力去增加团队的绩效以预期获得更多的报酬。本项目提出, 这一种激励效应会提升团队内部的资源利用效率。在团队绩效薪酬的作用下, 团队成员由于有着共同的目标(即提高团队的绩效)而彼此进行合作与知识分享, 当不同成员之间进行合作分享时, 会增加团队的反思(Tjosvold et al., 2004), 进而不断提高团队的资源利用效率。相反, 当团队成员认为团队的绩效与自己的薪酬无关时, 他们便不大可能全身心地为了提高团队绩效而去和同事进行合作, 团队的资源调用效率也比较低。据此, 本研究提出:

命题 10: 团队绩效薪酬与团队的 a)冲突管理水平和 b)资源调用效率正相关。

团队特征与团队行为的关系通常会受到团队多样性的影响(Joshi & Roh, 2009)。据此本项目提出, 团队绩效薪酬对于团队冲突管理水平和资源调用效率的影响会受到团队多样性的调节。多样性较高的团队可能会因为团队成员之间认知与地位等差异而产生团队内部的分化(van Knippenberg et al., 2004), 进而拥有更高的冲突水平。对于这种类型的团队, 团队绩效薪酬可以更有效地促进这些冲突得到建设性的解决, 并间接增强团队的冲突管理水平。与此同时, 团队成员的多样性也会造成团队资源的异质性, 进而可能阻碍团队内的资源调用效率。在团队绩效薪酬下, 这些异质性的资源可以被有效地整合起来, 使得它们产生协同性作用, 进而提高团队的资源利用效率。相反,

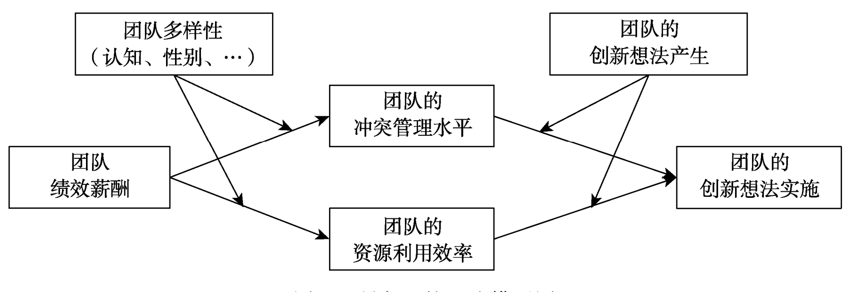


图 4　研究 3 的理论模型图

在多样性较低的团队中，团队成员之间的观点、立场与资源相一致。这些属性的重叠性和合作程度会在一定程度上替代团队绩效薪酬对团队冲突管理水平和资源调用效率的积极影响。因此，相比于多样性低的团队，在多样性高的团队中，团队绩效薪酬对团队冲突管理水平和资源调用效率的作用会更加明显。据此，本研究提出：

命题 11：团队多样性会调节团队绩效薪酬与 a)团队冲突管理水平和 b)团队资源利用效率之间的关系，相较于低团队多样性的团队，团队绩效薪酬与 a)团队冲突管理水平和 b)团队资源利用效率之间的关系会在团队多样性高的团队中更强。

在团队创新想法实施的过程中，团队的冲突管理水平和资源调用效率发挥着非常重要的作用。首先，创新想法会偏离日常的规则与程序，其在团队内部的实施必然会与团队的工作产生冲突。因此，冲突管理水平高的团队会弱化这一实施过程中的负面效应，促进团队创新想法的最终实施。其次，在想法实施的过程中，团队内部的资源可以显著提高实施的效率。在资源利用效率较高的团队，想法实施的效率和质量都会比较高。最后，团队的冲突管理水平和资源利用效率也会使得团队在实施创新想法受到阻碍时能够拥有更强的适应力。综上所述，团队绩效薪酬会通过提高团队的冲突管理水平以及资源利用效率，进而提升团队创新想法到实施的转化。据此，本研究提出：

命题 12：团队创新想法产生会调节团队绩效薪酬通过团队的 a)冲突管理水平和 b)资源利用效率间接影响团队创新想法实施的效应，相较于团队创新想法产生较低的团队，在团队创新想法产生较高的团队中，这一间接效应更强。

4 讨论

4.1 理论贡献

本项目旨在对团队绩效薪酬与团队创新的关系进行系统性的专题研究，具体预期在以下四个方面对绩效薪酬以及创新领域做出理论贡献：

首先，本项目拓展了绩效薪酬有效性的理论构建。现有关于绩效薪酬的结论大多聚焦于个体绩效薪酬(He et al., 2021; Zhang et al., 2022)，针对团队绩效薪酬的研究还十分缺乏。Nyberg 等人(2018)的元分析只发现了 26 个与团队绩效薪酬有关的研究，且这些研究大多是采用实验研究或学生样本。团队绩效薪酬在理论上与个体绩效薪酬有着本质的区别，例如，团队绩效依赖于团队成员之间的互动与协作，其测量内涵既包含员工层面的测量，也包含团队层面的测量(Conroy & Gupta, 2016)。因此，探讨团队绩效薪酬能够更加丰富绩效薪酬的理论构建。具体来讲，当前有关团队绩效薪酬有效性的研究大多仅仅聚焦于团队的任务绩效，对于其创新绩效的探讨还十分缺乏。尽管少量聚焦于组织层的研究探讨了高管团队绩效薪酬对于企业创新的影响(Lerner & Wulf, 2007)，但是高管团队与公司内的普通团队具有明显的特征差异。此外，高管团队主要是通过战略与政策的制定来影响企业的创新(Hambrick, 2007)，基于高管团队绩效薪酬对于该团队创新想法产出的研究也尚未得到重视。更为重要的是，从理论上来看，团队绩效薪酬会影响团队成员的认知、情绪与互动，这些都是影响团队创新的重要因素(Anderson et al., 2014; Zhou & Hoever, 2014)。基于创新对于企业以及国家的重要性，本项目将重点探讨团队绩效薪酬对于团队创新的影响及其内部机制。这不仅可以拓展学术界对于团队绩效薪酬有效性的认识，还可以为高管团队创造力高低的影响因素提供一定的理论启示。

其次，本项目增添了团队绩效薪酬的解释机制。在以往针对团队绩效薪酬的研究中，大多数学者采用了期望理论(Vroom, 1964)和公平理论(Adams, 1965)来解释团队绩效薪酬对员工态度所产生的影响(Barnes et al., 2011; Johnson et al., 2006)。虽然这些视角对于我们理解团队绩效薪酬的影响机制非常有益，但团队绩效薪酬的影响机制也并非仅仅局限于这两种视角。有关团队创新的研究表明，集体的互动、认知与情绪是影响团队创新想法产生和执行的重要前因(van Knippenberg, 2017)。从上述视角进行团队绩效薪酬在团队层面的理论构建显得至关重要。然而，当前学术界在此主题上的理论构建还略显薄弱，期望理论和公平理论无法对团队绩效薪酬影响团队创新的过程进行全面地解释。例如，期望理论和公平理论均不能解释团队成员情绪的产生以及其后续的影响效应，也不能回答团队成员在目标清晰度以及团队冲突管理水平上的差异。本项目另辟蹊径地从团队内部互动、团队成员的认知以

及情绪视角出发，对上述问题提供了全面的解释。本项目不仅提出团队绩效薪酬会影响团队成员的知识分享与资源利用效率，还会影响他们的风险偏好以及积极情绪，这些新颖机制的提出极大地丰富了团队绩效薪酬的影响机制研究。

再者，本项目丰富了个体创新想法到团队创新想法的涌现研究。团队成员的创新想法是团队创新想法的核心来源，然而当前学术界针对团队成员创新想法如何成为团队创新想法的涌现机制探讨还非常欠缺。不同的团队成员，其创新能力会有所不同。这意味着团队成员所提出的创新想法不仅会存在数量上的差异(高创造性员工多的团队会拥有更多的创新想法)，在想法的创新程度上(员工可能提出对于组织有用且极大地偏离现有组织政策和知识系统的突破性创新想法，也有可能提出只是针对现有的产品或服务进行适当地修正和改进的渐近性创新想法)也存在差异(Litchfield et al., 2015)。团队成员如何通过筛选、讨论与整合形成团队的创新想法是创造力领域的重要议题(Zhou & Hoever, 2014)。本项目从团队目标清晰度与风险偏好的角度入手，重点构建了团队绩效薪酬如何影响团队个体创新想法到团队创新想法的涌现过程，将在一定程度上丰富团队创造力的研究。

最后，本项目对团队创新的过程进行了整合性的理论构建。尽管创新想法的产生和实施是创新不可或缺的部分，但在现有的研究中，二者的理论构建依旧联系薄弱(Anderson et al., 2014)。有关创新想法产生的理论构建大多集中于创造力的研究中，而有关创新想法实施的理论构建大多集中于创新的研究中。创新想法的产生和实施虽然有一定的共同之处，但也存在明显的区别。在创新想法产生的过程中需要更多探索性与开放性的团队活动，而在创新想法实施的过程中则需要更多规范化与有计划的团队活动(Baer, 2012)。本项目不仅从员工认知和情绪层面构建了团队绩效薪酬促进团队成员想法产生的理论，还从团队资源调用和冲突管理视角提出了团队创新想法实施过程中所需要的内部条件。这些整合性地理论构建将会极大增加我们对于组织中团队创新想法产生与实施的全面理解(Anderson et al., 2014)。

4.2　实践启示

本项目的研究对于组织管理实践也具有以下三点重要的实践指导意义:

首先，团队绩效薪酬可能是推进共同富裕的有效机制。团队绩效薪酬将团队成员的报酬与团队绩效相绑定，在一定程度上可以缩小团队成员之间的收入差距，防止两极分化。更为重要的是，创新致富是国家呼吁社会的重要努力方向，本项目提出团队绩效薪酬有益于提高组织内部的创新产出，这意味着团队绩效薪酬的施行可能在一定程度上推动社会上的创新致富。在我国扎实推动共同富裕的历史阶段，我们一方面要鼓励创新致富，另外一方面还要合理调节收入、防止两级分化。本项目启示政府以及企业管理者可以更加广泛地采用团队绩效薪酬以实现上述目标的统一，加快推动实现我国的共同富裕。

其次，团队绩效薪酬可以有效帮助团队提高创新产出。创新不仅可以使企业的利润得到大幅提升，还可以让企业抵御外部动态而复杂的商业环境，使企业保持长期而优质的发展。本项目提出团队绩效薪酬会提高团队的创新绩效，这启示组织中的管理者可以采用该薪酬制度以达到强化团队创新产出的目的。管理者可以结合企业所在行业以及地区的特殊情况，采用不同强度、不同频率以及不同分配方式的团队薪酬激励，以强化团队成员之间的信息加工与团队合作氛围。此外，在当前时代背景下，国家正号召企业和部门组建研发攻坚团队以加快“卡脖子”关键核心技术的突破。本项目对于团队绩效薪酬的研究成果可以应用于这些攻坚团队的薪酬制度设计之中，以加快我国创新驱动发展战略的实施。

最后，运用团队绩效薪酬在不同创新阶段的不同效应提升团队创新产出。本项目提出团队绩效薪酬会在员工创新想法产生、团队创新想法产生和团队创新想法实施的过程中扮演着不同的角色。本项目启示组织中的管理者可以根据团队的实际情况，采用不同程度的团队绩效薪酬。在促进员工创新想法产生的过程中，组织可以利用团队绩效薪酬促进团队成员的知识分享(特别是在团队多样性较高的团队)与提升他们的积极情绪；在团队创新想法产生的过程中，组织可以利用团队绩效薪酬提高团队成员的目标清晰度以及风险偏好；而在创新想法实施的过程中，组织可以利用团队绩效薪酬强化团队资源的利用效率以及冲突管理水平。

4.3 局限与未来研究展望

尽管本项目从多个角度探讨了团队绩效薪酬对于团队创新的影响效应与内部机制，但本项目依旧存在一些尚未考虑到的群体和视角，需要未来的研究进行更为深入地探讨。首先，本项目的理论构建仅聚焦于普通的创新或者项目团队，而非企业的高管团队。与普通团队不同，高管团队在公司内部拥有着非常高的影响力且需要对公司的整体绩效负责。高管团队的集体绩效薪酬虽然被发现会增加公司的财务绩效指标(Carpenter & Sanders, 2004)，但也会减少其对于长期资产的投资(Souder & Bromiley, 2012)。因此，针对高管团队绩效薪酬与公司创新产出的关系是一个需要未来研究进行探讨的方向。其次，从员工创新想法到团队创新想法产生的过程中，本项目仅考虑了团队内成员创新想法的数量和新颖性。从创造力的定义上来讲，创新想法可以按照有用性和新颖性而划分为不同类型的创造力(Litchfield et al., 2015)。团队绩效薪酬对不同类型创新想法的涌现可能存在不同的影响效应，这也是未来研究需要进行讨论的一个方向。最后，团队内的网络结构也是团队创新想法产生和流动的重要影响因素(Li et al., 2020)。团队绩效薪酬可能会与特定的网络结构对团队创新想法的产生与执行产生一些协同效应。例如，在团队创新想法产生阶段，团队绩效薪酬可能更加适用于松散型的团队结构，而在团队创新想法的执行阶段，团队绩效薪酬可能更加适用于中心度较高的团队结构。

参考文献

贺伟, 龙立荣. (2011). 薪酬体系框架与考核方式对个人绩效薪酬选择的影响. *心理学报, 43*(10), 1198−1210.

刘颖, 陈钰瑶, 崔文韬, 张正堂. (2022). 绩效薪酬制会催生更多员工逢迎吗？基于资源保存理论的视角. *中国人力资源开发, 39*(12), 99−111.

刘智强, 严荣笑, 唐双双. (2021). 领导创新期望与员工突破性创新投入: 基于悖论理论的研究. *管理世界, 37*(10), 226−241.

马鸿佳, 唐思思, 郑莉莉. (印刷中). 创业团队多样性对惯例更新的影响: 知识共享的中介和共享领导的调节作用. *南开管理评论*. 网络在线发表. https://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.F.20211111.1646.010.html

孟庆斌, 李昕宇, 张鹏. (2019). 员工持股计划能够促进企业创新吗？——基于企业员工视角的经验证据. *管理世界, 35*(11), 209−228.

孙凯, 刘祥, 谢波. (2019). 高管团队特征、薪酬差距与创业企业绩效. *科研管理, 40*(2), 116−125.

魏江, 刘嘉玲, 刘洋. (2021). 新组织情境下创新战略理论新趋势和新问题. *管理世界, 37*(7), 182−197+113.

许楠, 田涵艺, 刘浩. (2021). 创业团队的内部治理: 协作需求、薪酬差距与团队稳定性. *管理世界, 37*(4), 216−230.

张勇, 龙立荣. (2013). 绩效薪酬对雇员创造力的影响: 人-工作匹配和创造力自我效能的作用. *心理学报, 45*(3), 363−376.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267−299). New York, NY: Academic Press.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(2), 357−376.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297−1333.

Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1102−1119.

Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S., & Harmon, S. J. (2011). Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma? *Journal of Management, 37*(6), 1611−1635.

Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal, 46*(5), 572−590.

Beersma, B., Homan, A. C., van Kleef, G. A., & de Dreu, C. K. W. (2013). Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 121*(2), 194−203.

Blazovich, J. L. (2013). Team identity and performance-based compensation effects on performance. *Team Performance Management: An International Journal, 19*(3/4), 153−184.

Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal, 45*(1), 33−42.

Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management, 30*(4), 509−528.

Conroy, S. A., & Gupta, N. (2016). Team pay-for-performance: The devil is in the details. *Group & Organization Management, 41*(1), 32−65.

Cooper, D., & Thatcher, S. M. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review,*

35(4), 516−538.

Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science, 50*(3), 352−364.

DeMatteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 141−183.

Dulebohn, J. H., & Martocchio, J. J. (1998). Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management, 24*(4), 469−488.

Floresco, S. B., & Phillips, A. G. (2001). Delay-dependent modulation of memory retrieval by infusion of a dopamine D_1 agonist into the rat medial prefrontal cortex. *Behavioral Neuroscience, 115*(4), 934–939.

Fong, S. C. L., & Shaffer, M. A. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International Journal of Human Resource Management, 14*(4), 559−580.

Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). Compensation, benefits, and total rewards: A bird's-eye (re)view. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*(1), 147−169.

Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 102−137.

Gerhart, B. (2017). Chapter three - incentives and pay for performance in the workplace. In A. J. Elliot (Ed.), *Advances in motivation science* (Vol. 4, pp. 91−140). San Diego: Elsevier.

Gerhart, B., & Newman, J. M. (2020). *Compensation (13th ed.)*. New York, NY: McGraw Hill-Higher Education.

Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management*, *25*(4), 419–439.

Guthrie, J. P., & Hollensbe, E. C. (2004). Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment. *Journal of Management, 30*(2), 263−284.

Haines, V. Y. III, & Taggar, S. (2006). Antecedents of team reward attitude. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 10*(3), 194−205.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, *32*(2), 334–343.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal, 45*(5), 1029−1045.

He, W., Li, S.-L., Feng, J., Zhang, G., & Sturman, M. C. (2021). When does pay for performance motivate employee helping behavior? The contextual influence of performance subjectivity. *Academy of Management Journal, 64*(1), 293−326.

Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., Jundt, D., & Meyer, C. J. (2006). Cutthroat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal, 49*(1), 103−119.

Joseph, K., & Kalwani, M. U. (1998). The role of bonus pay in salesforce compensation plans. *Industrial Marketing Management, 27*(2), 147−159.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 52*(3), 599−627.

Kapadia, C., & Melwani, S. (2021). More tasks, more ideas: The positive spillover effects of multitasking on subsequent creativity. *Journal of Applied Psychology, 106*(4), 542–559.

Kim, H., Sutton, K. L., & Gong, Y. (2013). Group-based pay-for-performance plans and firm performance: The moderating role of empowerment practices. *Asia Pacific Journal of Management, 30*(1), 31−52.

Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2000). Understanding why team members won't share: An examination of factors related to employee receptivity to team-based rewards. *Small Group Research, 31*(2), 175−209.

Knight, D., Durham, C. C., & Locke, E. A. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal, 44*(2), 326−338.

Kuhn, K. M., & Yockey, M. D. (2003). Variable pay as a risky choice: Determinants of the relative attractiveness of incentive plans. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90*(2), 323−341.

Lerner, J., & Wulf, J. (2007). Innovation and incentives: Evidence from corporate R&D. *The Review of Economics and Statistics*, *89*(4), 634–644.

Li, Y., Li, N., Li, C., & Li, J. (2020). The boon and bane of creative "stars": A social network exploration of how and when team creativity is (and is not) driven by a star teammate. *Academy of Management Journal*, 63(2), 613–635.

Litchfield, R. C., Gilson, L. L., & Gilson, P. W. (2015). Defining creative ideas: Toward a more nuanced approach. *Group & Organization Management, 40*(2), 238−265.

Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology, 63*(2), 265−298.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting*

and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nyberg, A. J., Maltarich, M. A., Abdulsalam, D. D., Essman, S. M., & Cragun, O. (2018). Collective pay for performance: A cross-disciplinary review and meta-analysis. *Journal of Management, 44*(6), 2433−2472.

Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-performance's effect on future employee performance: Integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of Management, 42*(7), 1753−1783.

Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2010). Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared rewards, or something in between? *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 183−191.

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review, 42*(1), 53−79.

Rack, O., Ellwart, T., Hertel, G. & Konradt, U. (2011). Team-based rewards in computer-mediated groups. *Journal of Managerial Psychology, 26*(5), 419−438.

Ritter, S. M., Damian, R. I., Simonton, D. K., van Baaren, R. B., Strick, M., Derks, J., & Dijksterhuis, A. (2012). Diversifying experiences enhance cognitive flexibility. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(4), 961−964.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2000). Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management, 26*(2), 259−279.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2001). Team reward attitude: Construct development and initial validation. *Journal of Organizational Behavior, 22*(8), 903−917.

Souder, D., & Bromiley, P. (2012). Explaining temporal orientation: Evidence from the durability of firms' capital investments. *Strategic Management Journal*, 33(5), 550−569.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(3), 265−274.

Tjosvold, D. (1984). Cooperation theory and organizations. *Human Relations, 37*(9), 743−767.

Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, *29*(5), 540−559.

Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clack, F. I. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality, 19*(4), 395−415.

van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management, 29*(5), 729−751.

van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 211−233.

van Knippenberg, D., de Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008−1022.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 40*(1), 145−180.

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 392−413.

Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology, 9*(2, Pt.2), 1−27.

Zhang, Y., He, W., Long, L., & Zhang, J. (2022). Does pay for individual performance truly undermine employee creativity? The different moderating roles of vertical and horizontal collectivist orientations. *Human Resource Management, 61*(1), 21−38.

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 333−359.

From idea generation to idea implementation: The effects of team pay-for-performance on team innovation

ZHOU Kong, ZHOU Xuan, YING Xueqing

(*School of Economics & Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing* 210094, *China*)

Abstract: Team pay-for-performance (PFP) has become an increasingly important strategic motivational tool for facilitating team success. However, until now, our knowledge about the effects of team PFP on a crucial team outcome—team innovation—remains limited. This paper advances our understanding of this question by proposing a theoretical model of the relationship between team PFP and team innovation. Based on cooperation theory and goal setting theory, we theorize that team PFP can help boost team members' creative ideas generation, promote individual creative thoughts to emerge as collective creative ideas, and facilitate the final idea implementation. We also identify several boundary conditions of the above relationships. By revealing the process from individuals' creative ideas' generation to team creative ideas' implementation, this paper contributes to the team PFP and the innovation literature. It also provides practical implications for compensation strategy makers and innovation managers.

Keywords: collective pay-for-performance, team innovation, team diversity